

Co každý úspěšný podnikatel zná

P



odnikatelský

Mýtus

nové vydání

Proč většina
začínajících firem skončí
a jak tomu předejít

MICHAEL E. GERBER

Světový poradce v oblasti podnikání

Podnikatelský Mýtus

Nové vydání

Proč většina začínajících firem skončí
a jak tomu předejít

Michael E. Gerber

inCommunity
just hole in one

Nakladatelství incommunity



MůjÚspěch.cz

PODNIKATELSKÝ MÝTUS

Michael E. Gerber, 1995

Z anglického originálu: The E-Myth Revisited:

Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It

Copyright © 2011 incommunity s. r. o.

Překlad: Petr Král

Grafická úprava a sazba: Karima Al-Salti

Stylistická editace a korektura: Kateřina Nová

Vydání první, 2011

Ve spolupráci s Mujuspech.cz

incommunity, s. r. o.

Drtinova 557/10

150 00 Praha 5

ISBN: 978-80-87524-09-1

www.incommunity.cz

www.mujuspech.cz

*Věnováno mému otci,
kéž by tu ještě byl.*

Obsah

Poděkování	7
Předmluva	9
Úvod	13
1. ČÁST: Podnikatelský mýtus a malá firma	17
1. KAPITOLA: Podnikatelský mýtus	19
2. KAPITOLA: Podnikatel, manažer a technik	27
3. KAPITOLA: Dětství – technikova fáze	37
4. KAPITOLA: Dospívání: potřeba pomoci	45
5. KAPITOLA: Mimo zónu pohodlí	51
6. KAPITOLA: Dospělost a perspektiva	65
2. ČÁST: Klíčová revoluce: nový pohled na firmu	73
7. KAPITOLA: Klíčová revoluce	75
8. KAPITOLA: Prototyp franchisy	83
9. KAPITOLA: Pracujte <i>na</i> své firmě, nikoli <i>v</i> ní	89
3. ČÁST: Budování fungující malé firmy	103
10. KAPITOLA: Proces firemního rozvoje	105

11. KAPITOLA: Váš program firemního rozvoje	119
12. KAPITOLA: Váš primární cíl	121
13. KAPITOLA: Váš strategický úkol	133
14. KAPITOLA: Vaše organizační strategie	147
15. KAPITOLA: Vaše strategie řízení	165
16. KAPITOLA: Vaše personální strategie	173
17. KAPITOLA: Vaše marketingová strategie	189
18. KAPITOLA: Vaše systémová strategie	201
19. KAPITOLA: Dopis pro Sárú	213
Epilog: Jak vrátit všem malým firmám americký sen	217
Doslov: První krok	223

Poděkování

Rád bych vyjádřil svou nejhlubší vděčnost mnoha lidem, se kterými jsem pracoval na myšlenkách obsažených v této knize, jakož i za podporu potřebnou k jejímu dokončení.

Ilene Gerber, mojí ženě, partnerce a editorce, bez jejíž podpory a oddanosti pravdě a lásce k práci jak v našem byznysu, tak ve zbytku života, který spolu sdílíme, by ani kniha ani naše manželství nebylo možné.

Shaně, Kim, Hillary, Samovi a Alex Olivii, mým dětem, které mi dávají více, než dostávají, způsobem, který může znát jen otec.

Všem mým současným i minulým spolupracovníkům v E-myth Worldwide a našim klientům. Jejich závazek k myšlenkám v této knize dal význam slovům v ní obsaženým. Žili je, když to nebylo možné a když se to nezdálo jako dobrý nápad.

Tisícům našich zákazníků, kteří celá léta věřili naší integritě a kteří nás naučili přinejmenším tolik jako my je, co to znamená překonat nedostatky s elegancí.

Nancy a Bobovi Dreyfusovým, mé švagrové a švagrovi, jejichž moudrost, láska a velkorysý duch se mě dotkl víc, než pravděpodobně vědí.

Virginii Smithové z nakladatelství HarperBusiness, která se starala a pomáhala mi v nejtěžších momentech psaní této knihy.

A konečně všem čtenářům, kteří tak nadšeně podporují moji práci.

Díky vám všem.

Předmluva

Je tomu již 15 let, co vyšel Podnikatelský mýtus poprvé. V mém případě to bylo 15 plných let. Událo se toho od té doby hodně – v mé rodině, v mém podnikání, v mém životě. Mnoho báječných věcí, mnoho dobrých věcí, mnoho obtížných věcí. A pokud je pravda co řekl Don Juan v Příbězích síly, že „Základní rozdíl mezi obyčejným mužem a bojovníkem je ten, že bojovník bere všechno jako výzvu svým schopnostem, zatímco obyčejný muž se na všechno dívá jako na požehnání nebo ránu osudu,“ pak jsem také vinen, že jsem byl obyčejný muž jako ostatní a příležitostně jsem se povznášel do stavu bojovníka, když Bůh uznal za vhodné dát mi potřebnou sílu.

V průběhu těchto 15 let jsem se ocitl blízko finanční a byznysové katastrofě stejně jako neuvěřitelným vítězstvím; rozvinul jsem 16leté manželství ve vynikající partnerství se svou ženou, Ilene; stal jsem se otcem 2 pozoruhodných dětí, Sama a Alex Olivie (celkem jich máme 5, ve věku od 9 do 38); díky své dceři Kim a mému zeťovi Johnovi, kteří náš obdařili Sárrou, Elijahem, Noahem, Hanou a Isaiahem, jsem se stal dědečkem; cestoval jsem po celém světě a přednášel pro statisíce majitelů malých firem v Austrálii, Kanadě, Španělsku, Novém Zélandu, Japonsku, Portoriku, Mexiku, Indonésii a samozřejmě téměř v každém větším městě USA. A přes to všechno jsem byl vděčný příjemce bezmezné podpory a péče od mnoha těch, jejichž životů jsem se nějakým způsobem dotkl a jimž jsem zkřížil cestu.

V krátkosti to byly roky vzrušující, náročné, frustrující, vyčerpávající, oslabující, nudné, poučné i odměňující a po tom všem na tom každý něco málo vydělal, zejména chlap v mém věku, který neváhá jít proti zdi bez ohledu na škody, které způsobí nejdůležitějším orgánům svého těla.

Tato kniha je pak produktem posledních 15 let stejně jako 15 let, která jim předcházela. Bylo to téměř přesně 8 let před napsáním Podnikatelského mýtu, když jsem založil naši společnost E-myth Worldwide, která poskytla

energii a zkušenosti pro úhel pohledu, o něž se dělím s těmi z vás, kteří četli první vydání Podnikatelského mýtu, stejně jako s těmi, kteří budou číst toto vydání.

V průběhu let, která uplynula od prvního vydání Podnikatelského mýtu mě mnoho čtenářů – stejně jako mnoho našich klientů z řad malých firem – žádalo o vyjasnění specifických aspektů pohledu Podnikatelského mýtu, aby je mohli lépe aplikovat v jejich firmách. Tato kniha odpovídá na mnohé otázky, k nimž dal v průběhu let Podnikatelský mýtus podnět, a nabízí novým i předchozím čtenářům příležitost přistoupit k jejich podnikání s obnovenou silou a zostřeným úsudkem díky rozšířeným zkušenostem s principy Podnikatelského mýtu.

V tomto směru jsem se snažil zodpovědět nejdůležitější otázky týkající se principů popisovaných v jednotlivých kapitolách prostřednictvím rozhovoru s úžasnou ženou jménem Sára (což není její skutečné jméno), s níž jsem strávil trochu času během uplynulých let. Sářiny podnikatelské zkušenosti, její trpělivost, inteligence a nadšení mi pomohly řešit náročné problémy našich klientů z řad malých podnikatelů při reorganizaci jejich myšlenek stejně jako jejich firem. Je to v reakci na Sářiny frustrace a její velmi osobní dotazy, že jsem se snažil vyjasnit pro čtenáře úhel pohledu Podnikatelského mýtu. Doufám, že Sára a její otázky jsou pro vás stejně tak zajímavé, jako byly pro mne.

Ještě předtím, než vám představím Sáru, bych se s vámi rád podělil o některé své myšlenky na malé firmy a na jejich majitele.

Lidé se mne často ptají: „Co znají majitelé neobyčejných firem a co ostatní ne?“

Na rozdíl od všeobecného přesvědčení mi má zkušenost ukazuje, že lidé, kteří jsou mimořádně dobří v podnikání, nejsou dobří pro to, co vědí, ale pro jejich neukojitelnou touhu vědět víc.

Problém většiny krachujících firem, se kterými jsem se setkal, není v tom, že by jejich majitelé nevěděli dost o financích, marketingu, managementu a řízení – nevědí, ale to jsou věci, které je snadné se naučit – místo toho tráví svůj čas obhajováním toho, co si myslí, že vědí. Nejlepší podnikatelé, se kterými jsem se setkal, jsou odhodláni udělat to právě bez ohledu na cenu či náklady.

A když mluvím o děláním toho pravého, nemluvím jen o podnikání.

Mám na mysli, že existuje něco povznášejícího, nějaká vize, perspektiva nějakého vyššího cíle, k jehož dosažení by mělo „to správné počínání“ sloužit.

Jakési etické přesvědčení, morální princip, jakási univerzální pravda.

Tím nechci říct, že ti, které mám sklon považovat za výjimečné, to popisují ve všech případech stejně. Mnozí nemohou. I kdyby měli sklon, chybí jim pro to potřebná slova. Přesto to u nich je všechno stejné. Můžete to vidět v jejich očích, cítit jak to vyzařuje z jejich těla, slyšet v zabarvení jejich hlasu.

Na druhou stranu, bez ohledu na hledání „něčeho vyššího“, ti nejlepší z nejlepších, které jsem poznal, jsou mimořádně prakticky založení lidé (neobvykle střízlivě založení); mají nutkání starat se o detaily, jsou pragmatičtí, realističtí, v kontaktu s realitou každodenního života. Vědí, že firma nekončí neúspěchem tím, že nedosáhne velikosti nějakým vznešeným a principiálním způsobem, ale tím, co se děje v každém koutě firmy – při telefonování zákazníkům, v expedici, u pokladny.

U těch největších, které znám, se mi zdá, že intuitivně rozumějí tomu, že jediná cesta, jak dosáhnout něčeho většího, je soustředit svou pozornost na velké množství zdánlivě bezvýznamných, nedůležitých a nudných věcí, z nichž se skládá každé podnikání (a z nichž se skládá i celý život).

Tyto všední a nudné maličkosti, pokud se dělají správně, s příslušným záměrem a pozorností, ve svém souhrnu vytvářejí jasně rozeznatelnou podstatu, pomíjivou kvalitu, která odlišuje každou vynikající firmu, s níž jste kdy měli co do činění, od jejich průměrnějších protějšků, jejichž majitelé jsou spokojení, když jednoduše přežijí další den.

Ano, jednoduchá pravda o těch nejlepších podnikatelích, které jsem poznal, je v tom, že jsou skutečně okouzlení neuvěřitelným vlivem maličností, které jsou dělány správně.

Právě tomuto skutečnému okouzlení je věnována tato kniha.

Tato kniha je průvodcem pro ty, kteří vidí rozvoj výjimečného podnikání jako nikdy nekončící hledání, nepřetržité zkoumání, aktivní zápas se světem různých sil působících v nás i mimo nás, který neustále uvádí v úžas a zmatek skutečné hledače pravdy mezi námi svou ohromující různorodostí, nekonečnými překvapeními a nevýslovnou složitostí.

I když se to může zdát samozřejmé, toto zaujetí rozvojem výjimečné firmy není stejné jako zaujetí úspěchem. Rozhodně ne tím úspěchem, který máme obvykle na mysli. Někakým závěrečným stadiem, při jehož dosažení může člověk prohlásit: „Mám to, dokázal jsem to!“ Protože mě mé zkušenosti moc

dobře naučily, že závěrečná stadia při budování výjimečné firmy jsou okamžitě nahrazována těmi počátečními.

Takže tato kniha není o závěrech, ale o začátcích, o té nikdy nekončící hře, báječném a fascinujícím procesu, o neustálém rozvíjení našich smyslů a našeho vědomí, naší lidskosti, o věcech, které můžou být pouze výsledkem naší přítomnosti v daném okamžiku a toho, že věnujeme pozornost tomu co se děje okolo nás.

Věřím, že naše podnikání nám může sloužit jako zrcadlo, abychom se viděli takoví, jací jsme, abychom viděli, co opravdu víme a co nevíme, a v němž se budeme moci upřímně, přímo a bezprostředně pozorovat.

Věřím, že naše podnikání se může stát vzrušující metaforou „The Way.“

Jeden moudrý člověk řekl: „Poznej sám sebe.“ Podnikateli na cestě za poznáním mohu k tomuto moudru pouze popřát šťastnou cestu a hodně štěstí.

Mohl bych také přidat několik poučných slov jiného moudrého muže, Anthonyho Greenbanka, který v knize The Book of Survival píše: „Chcete-li přežít v nemožné situaci, nepotřebujete reflexy pilota formule jedna, Herkulovy svaly a Einsteinův mozek. Stačí prostě vědět, co máte dělat.“

Příjemné počtení.

*Michael E. Gerber
Santa Rosa, California
červen 2001*

Úvod

Myslím, že v každé firmě nejspíš existuje někdo,
kdo pomalu, ale jistě cvokatí.

Joseph Heller

Something Happened

Pokud vlastníte malou firmu nebo pokud si ji chcete založit, byla tato kniha napsána právě pro vás.

Představuje mnoho tisíc hodin práce, kterou jsme za posledních 24 let v E-myth Worldwide udělali. Ilustruje přesvědčení vytvořené a podpořené zkušenostmi, které jsme získali od tisíců majitelů malých firem, se kterými jsme pracovali.

Je to přesvědčení, které tvrdí, že malé firmy ve Spojených státech jednoduše nejsou k ničemu; závisí to na lidech, kteří je vlastní.

A také jsme zjistili, že lidé, kteří v této zemi vlastní malou firmu, pracují mnohem více, než by museli, aby dostali vynaloženou energii zpět.

Ve skutečnosti není problémem to, že by majitelé malých firem v této zemi nepracovali, problém je spíše v tom, že se věnují nesprávným činnostem.

Výsledkem toho je, že většina jejich firem končí chaosem – jsou neřiditelné, nepředvídatelné a nic svým majitelům nepřinášejí.

Stačí se podívat na čísla.

Firmy se ve Spojených státech vznikají a krachují stále ohromující rychlostí. Každoročně zde založí firmu nějakého druhu více než milion lidí. Statistiky nám říkají, že alespoň 40 % z nich do konce prvního roku přestane existovat.

Do pěti let jich skončí krachem více než 80 % – tedy 800 tisíc.

A tím špatné zprávy nekončí, pokud jste majitel malé firmy, která přežila prvních pět let, ještě stále nemáte vyhráno. Protože více než 80 % malých firem, které přežily prvních pět let, zkrachuje v druhých pěti letech.

Proč tomu tak je?

Proč se tolik lidí pouští do podnikání jen proto, aby neuspěli?

Z čeho se nedokážou poučit?

Proč, když je dnes dostupných tolik informací o tom, jak být úspěšný v podnikání, tak málo lidí opravdu úspěšných je?

Tato kniha odpovídá na tyto otázky.

Pojednává o čtyřech podstatných tezích, které – pokud jim porozumíte a vezmete si je k srdci – vám dají sílu k vytvoření malé firmy, která vám přinese neobyčejné vzrušení a osobní uspokojení.

Ignorujte je a s největší pravděpodobností se připojíte ke statisícům lidí, kteří každoročně vkládají svou energii a kapitál – i svůj život – do zakládání malých firem a neuspějí, nebo k mnoha těm, kteří celá léta zápasí o přežití.

TEZE 1 Ve Spojených státech přežívá mýtus – nazývám ho Podnikatelský mýtus (E-MYTH) – který říká, že malé firmy zakládají podnikatelé, kteří riskují kapitál, aby dosáhli zisku. Tak to prostě není. Pravý důvod, proč se lidé pouštějí do podnikání, má s podnikáním málo společného. Ve skutečnosti je naopak víra v tento podnikatelský mýtus nejvýznamnějším faktorem, proč tolik malých firem dnes končí krachem. Pochopení podnikatelského mýtu a aplikace tohoto pochopení na vytvoření a rozvoj malé firmy může být tajemstvím úspěchu jakkoliv velké společnosti.

TEZE 2 V americkém drobném podnikání dnes probíhá revoluce. Říkám jí klíčová revoluce. Mění nejen způsob podnikání ve Spojených státech a po celém světě, ale také to, kdo začíná podnikat, jakým způsobem podniká a pravděpodobnost jejich přežití.

TEZE 3 V samém centru této revoluce je dynamický proces, kterému v E-Myth Worldwide říkáme Proces Firemního Rozvoje. Pokud ho majitel malé firmy systematicky a záměrně aplikuje, má tento proces sílu transformovat jakoukoli malou firmu v neuvěřitelně efektivní organizaci. Naše zku-

šenosti ukazují, že pokud malá firma zahrne tento proces do svých každodenních aktivit a použije ho ke kontrole svého osudu, zůstane taková firma mladá a bude se jí dařit. Pokud ho bude ignorovat – což většina z nich dělá – omezí se na styl řízení, při kterém spoléhá na štěstí, stagnuje a nakonec zkrachuje. Důsledky jsou nevyhnutelné.

TEZE 4 Proces firemního rozvoje může systematicky aplikovat kterýkoliv majitel malé firmy metodou postupných kroků, jimiž začlení poznatky z klíčové revoluce do provozu své firmy. Tento proces se pak stává předpověditelnou cestou, jak dosáhnout výsledků a životaschopnosti v jakékoliv malé firmě, jejíž majitel je ochoten věnovat čas a pozornost, které jsou potřeba pro její rozkvět.

Od založení firmy E-Myth Worldwide v roce 1977 jsme pomáhali více než 25 tisícům majitelů malých firem s implementací procesu firemního rozvoje a tisíckrát jsem byl svědkem jeho úspěšnosti.

Dovolil bych si tvrdit, že žádná organizace nemá tolik přímých zkušeností s aplikací poznatků klíčové revoluce a procesu firemního rozvoje na rozvoje malé firmy, než jaké jsme získali my u firmy E-Myth Worldwide. A přestože tento proces není žádný „všelék“ a vyžaduje tvrdou práci, je to vždy potěšitelná práce a také je to jediná práce, o níž vím, že vám dá úroveň kontroly, kterou potřebujete k tomu, abyste dosáhli toho, co v podnikání chcete. Vlastně je to práce, která vám změní vaše podnikání i váš život.

Tato kniha je o dosahování výsledků – není to jen návod „jak na to“. Protože vy i já víme, že knihy typu „jak na to“ nefungují. Je třeba lidské práce.

A k práci vede lidi nějaká myšlenka, pro kterou stojí za to pracovat, spolu s jasným pochopením toho, co je potřeba udělat.

Teprve tehdy, když se taková myšlenka pevně integruje do způsobu, jakým myslíte a provozujete svou firmu, stávají se návody typu „jak na to“ smysluplnými.

Tato kniha je o takové myšlence, která říká, že vaše podnikání není nic víc než přesným odrazem toho, kdo jste.

Pokud je vaše myšlení nedbalé, bude vaše podnikání také nedbalé.

Pokud jste chaotičtí, bude vaše podnikání také chaotické.

Pokud jste chamtiví, vaši zaměstnanci budou také chamtiví, budou odevzdávat stále méně a méně svých schopností a sami budou naopak požadovat stále více.

Pokud jsou vaše informace o tom, co je třeba udělat, omezené, do vašeho podnikání se toto omezení také promítne.

Takže pokud se vaše podnikání má změnit – a měnit se musí nepřetržitě, aby prospívalo – musíte se změnit nejprve vy. Pokud se změnit nechcete, vaše podnikání vám nebude schopné dát to, co od něj očekáváte.

První změna, kterou je potřeba se zabývat, souvisí s vaší představou o podnikání a co vše to obnáší, aby fungovalo.

Pokud skutečně pochopíte vztah, který musí mít každý majitel ke svému podnikání, aby fungovalo, pak vás mohu ujistit, že vaše podnikání a váš život nabere na vitalitě a novém významu.

Budete vědět, proč se tolika lidem nedaří ze svého podnikání získat, co chtějí.

Uvidíte téměř magické příležitosti pro každého, kdo správným způsobem založí malou firmu, kdo skutečně chápe jeho potřeby a má k dispozici potřebné nástroje.

Tisíckrát jsem viděl, jak se to stalo, v jakémkoli podnikání, které si dovedete představit, s lidmi, kteří nevěděli vůbec nic o podnikání, když začínali.

Mým přáním je, aby to začalo fungovat i vám, až dočtete tuto knihu.

1. ČÁST

Podnikatelský mýtus a malá firma

1. KAPITOLA

Podnikatelský mýtus

Opájejí se prací, aby sami sebe neviděli ve své pravé podobě.

Aldous Huxley

Podnikatelský mýtus... Má ve Spojených státech hluboké kořeny a připomíná hrdinské ságy.

Představte si typického podnikatele a na mysli vám vytane herkulovský obraz: mužská nebo ženská postava ošlehaná větrem, která stojí osamoceně a čelí žvlům, statečně vzdoruje nepřekonatelným problémům, šplhá po strmých a zrádných skalních stěnách – to vše proto, aby uskutečnila sen o vybudování vlastní firmy.

Z této legendy přímo číší ušlechtilost, vznešené nadlidské úsilí, úžasné zaujetí pro vyšší ideály.

Jistě, takoví lidé také jsou, ale podle mých zkušeností jsou vzácní.

Mezi tisíci podnikatelů, které jsem za posledních dvacet let měl možnost poznat a pracovat s nimi, bylo jen málo opravdových podnikatelů v době, kdy jsem se s nimi setkal.

Jejich vize byla ve většině případů pryč.

Jejich nadšení pro lezení se proměnilo v hrůzu z výšek.

Skalní stěna se stala něčím, co nelze zdolat, ale čeho je třeba se křečovitě držet.

Vyčerpání bylo běžné, veselí vzácné.

Cožpak nebyli všichni ti lidé kdysi opravdovými podnikateli? Koneckonců založili své vlastní firmy. Museli mít nějaký sen, který je přiměl podstoupit takové riziko.

Ale pokud ano, kde byl ten sen teď? Proč vybledl?

Kam zmizel ten podnikatel, který založil svou vlastní firmu?

Odpověď je prostá: Onen podnikatel existoval jenom chvíli.

Jen prchavý okamžik.

A pak to bylo pryč. Ve většině případů navždy.

Pokud podnikatel vůbec přežil, tak jen jako mýtus, který vznikl z nepochopení toho, kdo a proč začíná podnikat.

Z nepochopení, které nás přišlo draho – více než si dovedeme představit – v podobě promrhaných zdrojů, ztracených příležitostí a promarněných životů.

Tomuto mýtu, tomuto nepochopení říkám podnikatelský mýtus.

Své kořeny má tento mýtus ve Spojených státech v romantické představě, že malé firmy jsou zakládány podnikateli, přestože tomu ve skutečnosti tak není.

Kdo tedy v Americe zakládá malé firmy?

A proč?

PODNIKATELSKÝ ZÁCHVAT

Abychom porozuměli podnikatelskému mýtu a onomu nepochopení v jeho jádru, pojďme se blíže podívat na člověka, který se do podnikání pouští. Ne poté, co se do něj pustil, ale předtím, než začal.

Když už jsme u toho, kde jste byli vy, než jste se pustili do podnikání a založili firmu? A pokud uvažujete o tom, že se do něj pustíte, kde jste teď?

Pokud jste stejní jako většina lidí, které znám, pracovali jste pro někoho jiného.

Co jste dělali?

Pravděpodobně nějakou technickou práci, stejně jako většina lidí, kteří začínají podnikat.

Pracovali jste jako tesaři, mechanici nebo strojníci.

Pracovali jste jako účetní nebo jste stříhali pudly v psím salónu, byli jste projektanti nebo kadeřníci, holiči nebo programátoři, doktoři nebo autoři